إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

السنة السادسة
العدد الحادي والعشرون
نوفمبر
(تشرين ثاني)
١٩٩٨

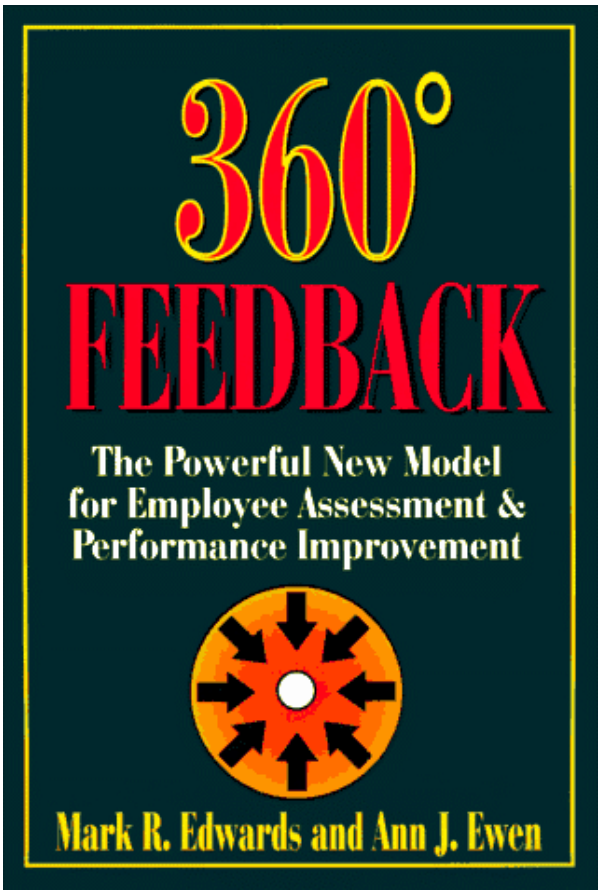
www.edara.com

تحذير من الناشر: يمنع نقل أي جزء من هذه النشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والأبحاث الجامعية

نظم التغذية العكسية

التقييم الوارد من ٣٦٠ زاوية

تأليف : د / مارك إدواردز - د / أن إيوين



ملابس جديدة للإمبراطور:

يعتقد الإمبراطور أن الأتباع لا يفقهون شيئاً عن القيادة وأسرارها. وبالتالي يرى أنه من العبث أن يطلب من أتباعه تقييم أسلوبه في القيادة والحكم. وذات مرة خرج الإمبراطور على أتباعه وسألهم: "ما رأيكم في الملابس التي أرتديها؟" فأجابوا: "إنها رائعة!"، ولكنه في الحقيقة لم يكن يرتدي أية ملابس بالمرة. لكن الأتباع فلم يجرءوا على رفع أنظارهم إلى الإمبراطور ليروا الحقيقة. وهكذا ظل الإمبراطور عارياً، ودون مشورة صالحة، وظل الأتباع عميان، بدون إمبراطور مستور.

تهدف هذه الخلاصة إلى تزويد الإمبراطور بملابس حقيقية. كما أنها ستساعده على أن يرى نفسه من خلال أعين الأتباع. و تساعد الأتباع على أن يروا الواقع ويساهموا في تطويره و تغييره.

من الإمبراطورية إلى الشركة:

تخيل نوع الحياة داخل إمبراطورية لا يستطيع فيها الإمبراطور أن يحصل على تغذية عكسية من أتباعه، كما يعجز الأتباع عن إفادة الإمبراطور بأية معلومات حقيقية. انتقل الآن إلى الشركة .. شركتك. ثم أسأل نفسك: من الذي يستطيع أن يقيم عملي ويعطيني تغذية عكسية راجعة عن نقاط ضعفي ونقاط قوتي؟ هل هم رؤسائي أم زملائي أم مرءوسيي أم عملائي؟

مصادر التغذية العكسية = ٣٦٠ زاوية:

لكل مصدر من مصادر التقييم والمعلومات تحيزاته وزاويته الخاصة التي يرى بها الأمور.

رئيسك:
يقيم رئيسك عملك من زاوية واحدة فقط هي زاوية النتائج التي أنجزتها، ولكنه قد يجهل تماما حجم الجهد الذي بذلته والوسائل التي استخدمتها لتحقق تلك النتائج و قد لا يعرف أسلوبك في الابتكار. ولذا فهو لن يستطيع أن يقيم أسلوب العمل الذي تستخدمه من كل الزوايا. لكن هل يستطيع زملائك ذلك؟

زملائك:
يعلم زملائك عن مهاراتك وقدراتك أكثر مما يعلم رئيسك، فهم يعرفون نقاط ضعفك وقوتك جيدا. ولكنهم عندما يقيمونك يفعلون ذلك من خلال وجهات نظرهم الشخصية وبغض النظر عن النتائج التي تحققها. وبهذا فهم يقيمون عملك من زاوية واحدة أيضا.

مرءوسوك:
على عكس ما يعتقد الكثير من القادة والمديرين، يستطيع الأتباع والمرءوسون إمداد القادة بمعلومات هامة جدا. فهم يعرفون كل ما يحدث في مواقع الأحداث، وهذه النوعية من المعلومات تكون بعيدة المنال بالنسبة لمعظم القادة. ولكن المرءوسين أيضا يصدرون أحكامهم وتقديراتهم من زاوية واحدة فقط. قد تكون هذه الزاوية مثلا هي منظار الظلم/العدل.

العملاء:
يستشعر العملاء بدقة قوة الشركة أو ضعفها، وبناءا على هذا يقبلون على الشراء أو يحجمون عن التعامل معك. والعملاء هم أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات تقدم الشركة أو تأخرها. ولكنهم أيضا يرون الأمور من زاوية واحدة. فهم يستطيعون أن يصفوا لك بدقة وضعك التنافسي في السوق ولكنهم لا يستطيعون أن يقولوا لك كيف تدير شركتك.

تنويع مصادر التقييم:

الحل السليم للحصول على تقييم صحيح ومعلومات ذات قيمة عن أدائك وعملك؛ هو ألا تعتمد على مصدر واحد للتغذية العكسية بل عليك أن تنوع مصادر التقييم والمعلومات كلما أمكن ذلك. فكما يحتاج الإمبراطور للمشورة الصالحة تحتاج الشركة لنظام متكامل للتغذية العكسية، حيث تتدفق المعلومات من كل زاوية، ولا تقتصر على زاوية واحدة.

التغذية العكسية من ٣٦٠ زاوية:

من أحب ٣٢ شركة لدى العملاء - في استفتاء مجلة "فورتشن" - كانت ٢٠ شركة تستخدم أسلوب التغذية العكسية من ٣٦٠ زاوية. فلماذا يحدث هذا التحول الكبير لاستخدام التغذية العكسية كأحد المصادر الهامة للمعلومات؟ قد نجد بعض الدوافع للتحول إلى نظام التغذية العكسية المتكامل في الأسباب التالية:

- **تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي.** وهو ما أدى إلى تغيير نظام الاتصال وقنواته، بحيث أصبحت الاتصالات تسير في اتجاهين بدلا من اتجاه واحد، كما كانت في الماضي. وبهذا أمكن استقصاء آراء الزملاء والمرءوسين.

- **اتساع دائرة الإدارة:** حتى وقت قريب كان مدير القسم يشرف على عدد يتراوح بين ٣ - ٨ موظفين. أما الآن فقد أتسع نطاق الإشراف حتى أصبح من الممكن أن يشرف مدير واحد على أكثر من ٧٠ موظفا كما يحدث داخل شركات "إنتل" و"أمريكان إكسبريس"، وغيرهما. وغني عن الذكر أن اتساع دائرة الإدارة جعل من الصعب تقييم الموظف من زاوية واحدة.

- **القفزة التقنية:** كثيرا ما يفتقر المدير إلى المعرفة الفنية والتقنية اللازمة لتقييم الموظف، وبخاصة في الأعمال التي تتطلب قدرا كبيرا من المعرفة التقنية التي قد لا تتوفر للمدير.

أبعاد الأداء التي يمكن لمصادر التقييم المختلفة ملاحظتها

أبعاد الأداء	المرؤسون	الزملاء	الرؤساء	العملاء
مهارات إدارية			✓	
مهارات قيادية	✓			
مهارات اتصال	✓	✓		✓
مهارات اتخاذ القرار		✓	✓	
مهارات فنية		✓	✓	✓
الحافز الذاتي		✓	✓	✓
مهارات التعامل مع العملاء				✓

- **الحاجة لاستطلاع آراء العملاء:** تفضل الشركات عمل استقصاءات لقياس درجة استجابة العملاء لآخر إصداراتها أو عمل استطلاعات للسوق قبل إصدار منتج / خدمة جديدة.

- **توجيه العاملين:** يقول "بوب كراندال" رئيس "أمريكان إيرلاينز": "ما تقيسه هو ما تحصل عليه." فإذا ما أجريت استقتاءا عن أكثر الموظفين أناقة فلا تستغرب إذا ما وجدت الأناقة هي المجال الذي يتنافس فيه الموظفون، فقد أصبحت سمة خاضعة للملاحظة والقياس. فماذا لو أجريت استقتاءا عن أكثر الموظفين التزاما بمواعيد التسليم؟

- **اعتبارات العدالة والمشاركة في الإدارة:** عند تحديد الأفراد المستحقين للمكافآت، تفضل عديد من الشركات القيام باستقتاء أراء الزملاء والعملاء بدلا من الاكتفاء بتقييمات المديرين. وبهذا يمنحون الموظفين حق المشاركة في مكافأة الأداء الفعال، إعمالا لاعتبارات العدالة وبعيدا عن اعتبارات الوساطة والمحسوبية.

التغذية العكسية في التاريخ:

ظهر نظام التغذية العكسية في مراحل مختلفة من حياة الإنسان السياسية والاجتماعية. فجنود "يوليوس قيصر" كانوا يصوتون فيما بينهم على من سيقود المعركة إذا ما قتل قائدهم الحالي. أما داخل عائلاتنا، فهناك العديد من المستشارين الذين يؤخذ رأيهم في أخلاق العريس الذي يتقدم لخطبة الابنة المصونة. وعلى مستوى المؤسسات فقد تطور ظهور عمليات التغذية العكسية المتكاملة، كما يلي:

١ـ في الأربعينيات:

أنشئت المخابرات العسكرية البريطانية أول مركز لتقييم مهارات الأفراد. فكان الفرد يؤدي عددا من الاختبارات النظرية والعملية تحت إشراف عدد من المراقبين الذين يدلون بعد ذلك بتقييماتهم عن درجة صلاحية الفرد للانخراط في الاستخبارات.

٢ـ في الخمسينيات:

تطرقت عمليات التغذية العكسية المتكاملة لتقييم السمات القيادية لدى قائدي أسراب القوات الجوية في الجيش الأمريكي. وكانت تعتمد على تقييمات ومعلومات زملاء القائد، على نفس الرتبة.

٣ـ في الستينيات:

بدأ تسلل عمليات التغذية العكسية إلى الحياة المدنية وإلى داخل الشركات بغرض تقييم أداء الموظفين، وذلك اعتمادا على تقديرات رؤسائهم ولجان تقييم تنعقد خصيصا لهذا الغرض.

٤ـ في السبعينيات:

أصبحت عملية التغذية العكسية جزءا من عملية اختيار الموظفين والمرشحين للمناصب الشاغرة. فكان على الفرد المتقدم أن يجتاز عدد من الاختبارات النظرية والعملية والشفوية والتحريرية التي تخضع للتقييم خاصة لتقييم الإجابات والتصرفات، و يتم بناءا على توصياتها اختيار الأفراد أو حذفهم من الترشيح.

٥ـ في الثمانينيات:

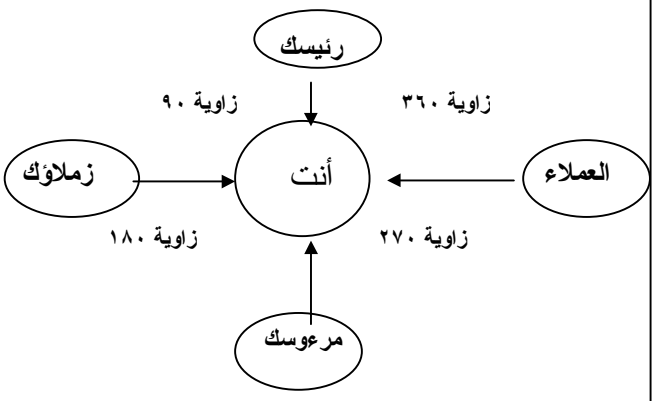
تغلغلت عملية التغذية العكسية في ثقافة الشركات الكبيرة فأصبحت تتم خلال فترات دورية من حياة الموظف العملية.

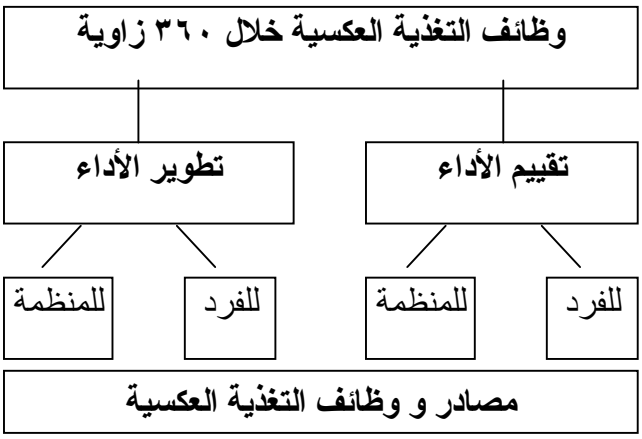
أنواع التغذية العكسية:

تختلف أنواع التغذية العكسية باختلاف الغرض منها، وذلك كما يلي:

١ـ أغراض تقييم أداء الأفراد: تركزت على منح المكافآت وتشجيع السلوكيات الإيجابية، وتتم في نهاية المشروعات أو حتى عند نهاية خدمة الفرد أو قبيل اتخاذ قرار بترقيته أو بإنهاء خدمته.

٢ـ أغراض تطوير أداء الأفراد: يقوم بها قادة الفرق ومن في مستواهم لتقييم سماتهم القيادية ومهاراتهم العملية واستجابة الآخرين لها، وتتم في مراحل مختلفة





وفي بداية ترقية الفرد لمناصب أعلى.

٣ـ أغراض تقييم أداء المنظمة: تشمل عدد من العملاء والمراقبين الخارجيين. وتستند إلى عدد من المفاهيم التنظيمية والتشغيلية مثل معدل دوران العمالة ونظام المخرجات / المدخلات.

٤ـ أغراض تطوير الأداء للمنظمة: وغالبا ما تتم ضمن إطار عمليات الجودة الشاملة. وتركز على درجة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

بين التقييم والتطوير:

يرى بعض الخبراء أنه من الأفضل استخدام نظام التغذية العكسية المتكامل في تطوير الأداء مع تحجيم استخدامه فيما يتعلق بتقييم الأداء. ووجهة نظرهم في أن الأشخاص يكونون أقل أمانة وأكثر تحيزا إذا ما تعلق الأمر بتقييم أحد الزملاء أو المديرين بغرض ترقيته أو مكافأته، ولهذا تأتي تصريحاتهم مشوبة بالأخطاء. أما في حالة أغراض تطوير الأداء فإن الأشخاص يلتزمون قدرا طيبا من الموضوعية وينحون جانبا مشاعرهم الشخصية وتحيزاتهم. وهم يقترحون أن تبدأ الشركة بتطبيق نظام التغذية العكسية لأغراض تطوير الأداء أولا حتى تتغلغل ثقافة التغذية العكسية ثم يتم الانتقال تدريجيا لأغراض تقييم الأداء.

تطبيق نظم التغذية العكسية:

هناك أسلوبان مختلفان لتطبيق نظام التغذية العكسية. وهما مختلفان في الوسائل كما يختلفان في النتائج التي يؤديان إليها.

١ـ أسلوب التغذية العكسية غير الناضج:

ويمكن أن نعتبره مجرد خطوة على الطريق قبل تأسيس نظام متكامل للتغذية العكسية. وفيه تتم عمليات الاستقتاء والاستقصاء والاستطلاع بعيدا عن روح الاحتراف، كما تفتقر لعدد من العناصر الأساسية لنجاح هذه العمليات، مثل إجراءات سرية وحماية أسماء الأفراد. ويلاحظ فيها تزايد حجم الأخطاء بزيادة عدد الأفراد الذي تشملهم عملية التغذية العكسية. كما أن الأفراد لا يتلقون أي تدريب أو إعداد على عمليات التغذية العكسية. وبهذا تقل قيمة المعلومات والتقييمات الواردة من هؤلاء الأفراد مما يجعل الشركة تعيد النظر في عملية التغذية العكسية ككل، فإما تفكر في إلغائها أو في تطويرها بشكل جذري.

٢ـ أسلوب التغذية العكسية المتكامل:

يتم فيها تخصيص فريق لتخطيط وتطبيق عملية التغذية العكسية على فترات دورية وبأسلوب علمي مدروس. كما يتم نقل وإدماج التقييمات والمعلومات الواردة من هذه العمليات إلى مراكز التخطيط وصناعة القرار. ويتوخى نظام التغذية العكسية المتكامل جميع الإجراءات التي من شأنها تقليل اعتبارات التحيز أو الكذب من الإجابات والمعلومات التي يدلي بها المشاركون.

مراحل تطبيق نظام التغذية العكسية:

قد يتخذ نظام التغذية العكسية منحا تطوريا من أسلوب التغذية العكسية غير الناضج حتى يصل إلى أسلوب التغذية العكسية المتكامل. وذلك كما يلي:

١ـ تقييم الأداء وجمع المعلومات شفويا: فالمشرف أو المدير يمر على المرءوسين ويسألهم عن رأيهم في أداء فرد بعينه ويجمع المعلومات بنفسه ووجها لوجه. ولكن هذه المعلومات غالبا ما تعكس وجهة نظر المدير ذاته لأن الأفراد يحجمون عن الإدلاء برأي مخالف لما يراه.

٢ـ عقد لجنة لتقييم أو تطوير الأداء: يدعو المدير لانعقاد لجنة تتكون من مجموعة معينة من المشرفين لبحث تقييم أداء عدد من الموظفين أو قسم بأكمله أو لتطوير أحد الأقسام. ولكن هذه اللجان غالبا ما تفشل في التوصل لتقييم حقيقي للفرد أو القسم محل البحث، بل وقد تنتهي بشحن النفوس بالأحقاد.

٣ـ طلب تقارير مكتوبة من أعضاء لجنة التقييم

أقوى عدسة مكبرة هي تلك التي ينظر بها الإنسان إلى نفسه

داوم أحد العمداء في الكليات العملية الأمريكية على طلب مزيد من المخصصات المالية لتغطية المصاريف الإدارية لديه. لكن مدير الجامعة، بعد أن نفذ صبره، أخبر عميد الكلية بضعف تقارير الأداء الواردة عنه. كان رد العميد هو أن مصدر التقارير هو بعض أساتذة الجامعة الذين يحسدونه على منصبه وعلى أدائه المتميز، وأنه لا يجب التعويل على التقارير التي تصدر عنهم. فما كان من مدير الجامعة إلا أن أدخل نظام التغذية العكسية المتكاملة إلى الجامعة، وبهذا اعتمدت التقارير على المعلومات السرية التي يقدمها زملاء العميد والطلبة الدارسين لديه وعدد من مرءوسيه ومساعديه. جاءت غالبية التقارير تؤكد ضعف أداء العميد، فيما يتعلق بالإدارة رغم تفوقه من الناحية العلمية. وكان هذا هو الوضع الذي ارتضاه العميد لنفسه، فقد أدرك انه لا يصلح إلا للحياة الأكاديمية، وقدم استقالته من منصبه الإداري.

والتطوير: وهي الخطوة المنطقية التالية في سبيل تأسيس نظام للتغذية العكسية.

٤- إسناد مهمة عرض نتائج التقييم لهيئة متخصصة: حيث يتم جمع التقارير من الخطوة السابقة وإسناد مهمة فرزها في شكل تقرير واحد ملخص لإحدى السكرتيرات. وهذا يضمن حدا أدنى من عدم التحيز في معالجة البيانات والمعلومات.

٥- إخفاء أسماء المقترعين: وهي خطوة هامة جدا لإزالة الخوف من إجابات المقترعين والحصول على معلومات حقيقية.

٦- تطبيق القواعد الإحصائية والرياضية اللازمة لضمان صحة الأصوات: و هذا بغرض تذليل أثار الكذب أو المحاباة والمغالاة في الإجابات. يتطلب ذلك توفر حد أدنى من المهارة والتخصص للقائم على عملية التغذية العكسية، وهو ما يعني ارتفاع ملحوظ في تكلفة القيام بالعملية مع تزايد أهمية المعلومات الناتجة.

تصميم مشروع للتغذية العكسية:

يمثل نظام التغذية العكسية المتكامل تحولا جذريا لقياس الأداء وتطويره سواء للفرد أو المنظمة. ويمكنك أن تتخيل نظام التغذية العكسية المتكامل كمرايا تكشف كل المعلومات من كل الزوايا، وهو ما يعني إمكانية معرفة كل المعلومات الممكنة عن الأداء. وهذه الإمكانية جوهرية تماما بالنسبة لكثير من المديرين. فهي تعمل على رفع الروح المعنوية وتزيد من درجة الحرفية في أداء المهام وروح التعامل بين الموظفين. ولكن تقع على عاتق المدير مسئولية تصميم نظام متكامل للتغذية العكسية يحقق الأهداف التدريبية والإستراتيجية المطلوبة. ويمكننا تقسيم عملية تصميم مثل هذا النظام إلى الخطوات التالية:

١- اختيار السمات موضع البحث والتي سيتم التقييم لها والسؤال عنها. على أن تمثل هذه السمات الميزات التنافسية للشركة أو تدور في فلكها.

٢- تحديد الأهداف المطلوبة لعملية التغذية العكسية: هل تقتصر على تقييم الأداء أم تمتد لتشمل تطوير الأداء.

٣- اختيار وتعيين أعضاء فريق البحث الإحصائي. بحيث يمثلون كل المستويات والأدوار التنظيمية المختلفة.

٤- تدريب الأفراد المقترعين وإزالة اللبس أو المخاوف بخصوص أغراض النظام الجديد وبناء الثقة فيه.

٥- تصميم استمارات التقييم وجمع البيانات وتخطيط التوقيتات المناسبة لها وتوفير الحماية اللازمة لأسماء المقترعين.

٦- تسجيل النتائج وجمعها وفرزها وتصنيفها وتحليلها بالوسائل الإحصائية اللازمة.

٧- وضع خطط رد الفعل والاستفادة من المعلومات والتقييمات على آخر وضع.

تصميم الاستمارات والاستبيانات:

يتطلب تصميم الاستمارات والاستبيانات التي تستخدم في جمع المعلومات من المقترعين حساسية أدبية وإدراكية وموهبة فريدة جدا. فيمكن لسؤال واحد أن

محاذير على التغذية العكسية غير الناضجة

كان المدير يفكر في ترقية إحدى الموظفات. ولكنه أراد أن يشرك بقية الموظفين في قراره هذا، فرأي أن يقوم بإجراء استفتاء عن أكثر الموظفين فعالية في العمل. توقع المدير أن تأتي النتيجة مؤيدة لتوقعاته، فوزع أوراق الاستبيان على جميع أفراد الشركة. لكن النتيجة فاقت توقعاته. فلم يرد ذكر أكثر الموظفين كفاءة إلا خمس مرات فقط من إجمالي خمسين ورقة استبيان. فاحتار المدير في تفسير هذه النتيجة ولم يعرف كيف يستفيد منها.

الشيء الواضح من هذا المثال أن المدير قد فشل تماما في تطبيق نظام التغذية العكسية. فقد تحتم على كل موظف أن يذكر أسمه، لأن المدير أعتقد أنه بهذا يجبر الموظفين على الجدية في الإجابة. وكان تصميم أسئلة الاستبيان يسأل الموظف مباشرة عن الزميل الذي يفضل العمل معه، ولكنه لم يكن يسأله عن السبب، كما لم تضع الأسئلة في اعتبارها موقع الموظف وعلاقة العمل التي تربطه بغيره من الموظفين، مما أدي إلى ترشيح كل موظف لزميله الذي تربطه به علاقة عمل مباشرة. فقد خشى كل موظف أنه إذا أغفل ذكر زميله فإن ذلك يعني شكواه منه أو أنه لا يستطيع مسايرته في العمل. كما تطوع أحد الموظفين بذكر أسم أقل الموظفين إنتاجية، مما أضطر المدير لسؤاله عن السبب، ففاجأه الموظف: "لقد ذكرت اسم هذا الموظف بالذات لأني أعرف أن أحدا لن يذكره وأردت أن أمنحه هذه الفرصة لأرفع روحه المعنوية. ولم أذكر اسم الموظفة المثالية لأني أعتقدت أن كل الآخرين سيذكرونها." ولكن كان هناك سبب آخر لم يذكره بقية الموظفين لإغفال ذكر أسم الموظفة المثالية، وهذا السبب يتمثل في كونها أنسة، ومن المحرج لمعظم الموظفين الرجال أن يعربوا عن تقديرهم لها.

يستدعي تصميم استمارات الاستبيان قدرا كبيرا من المعرفة بأسرار الشركة وبتفكير أفرادها. فإذا فشل المدير في تصميم الاستمارة فهذا يعني فشل نظام التغذية العكسية كله.

يولد إجابتين مختلفتين من نفس الشخص وذلك إذا ما اختلفت الصياغة اختلافا دقيقا، قد لا يدركه الشخص العادي.

هناك عدد من السمات العامة التي يجب أن تتوخاها الاستمارات، مثل:

أ- التوفيق بين القيم المؤسسية والثقافية للشركة مع الرؤية الاستراتيجية للقائد.

ب- التركيز على السلوكيات والمهارات الهامة التي تمثل الميزات التنافسية للشركة.

ج- تستخدم لغة سهلة الاستيعاب لجميع الأفراد.

تدريج الاستمارة:

من الأفضل أن يتم تقسم تدريج الاستمارة إلى عشرة درجات تدريجية من ١ إلى عشرة. فهذا أفضل بكثير من تدريج الاستمارة لخمس درجات فقط. وذلك كما يلي:

(لا) وتشير إلى "لا أعرف"

(١-٢) ضعيف جدا

(٣-٤) ضعيف

(٥-٦) متوسط

(٧-٨) جيد

(٩-١٠) ممتاز

فهذا التدريج يعطى فرصة أكبر لتمييز الفروق بين الأفراد بدقة. (انظر النموذج صفحة ٦).

حجم الاستمارة:

يجب مراعاة تناسب طول أو قصر الاستمارة بطول أو قصر التدريج. فبالنسبة للاستمارات الطويلة يجب ألا يزيد التدريج عن ثلاث درجات. أما بالنسبة للاستمارات القصيرة فيمكن زيادة طول التدريج إلى ست أو عشر درجات لسهولة التمييز بين الأنواع المختلفة من السلوكيات الخاضعة للتقييم.

كما يشير الباحثون إلى أنه بعد ١٥ دقيقة من الإجابة عن أسئلة الاستمارة (الاستباين)، يصاب المقترع بالإرهاق والتعب، ولا يعود قادرا على الإجابة أو الإدلاء بمعلومات دقيقة. وإذا عرفنا أنه من الممكن للمقترع أن يجيب عن ثلاثة أسئلة في الدقيقة الواحدة فإن العدد

نموذج لتقييم مهارات أحد المرشحين

لقد تم اختيارك بناء على معايير علمية لتقديم معلومات حيوية عن السمات و المهارات القيادية التي يتمتع بها (يفتقدها) المرشح / فلان. يرجى العلم بان المعلومات التي ستقدمها ستستخدم لاهداف تنمية (أو تقييم) مهارات المذكور بعاليه. كما نؤكد أن إجاباتك ستكون محل سرية تامة. و هذا لكي تجيب عن الأسئلة بكل موضوعية و بعيدا عن أية تحيزات، و لمصلحة الشركة فقط، والتي تعلو على مصالح الأفراد.

(ملحوظة هامة: لا يسمح بالكتابة باليد مطلقا. اجب عن الأسئلة برسم دائرة حول الإجابة التي تختارها.)

* ما هي علاقتك بالمذكور بعاليه:

- أنا المذكور - مديره - زميله - مرءوسه - عميله - لا أحد مما سبق

برجاء استخدام التدريج التالي:

لا اعرف	اعترض بشدة		اعترض		تقريبا		أوافق		أوافق بشدة	
ع	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠

مقتطف من النموذج

١-لديه معرفة تامة بموضوعات الإدارة و القيادة و التعامل مع الآخرين	ع ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
٢-يطبق الممارسات الإدارية بشكل صحيح و يدير عمله بكفاءة.....	ع ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
٣-يستطيع التأثير في الآخرين، و توجيههم.....	ع ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
٤-يضيف قيمة حقيقية للشركة.....	ع ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
٥-يحدد المشكلات و الاختناقات بدقة و يعالجها، قبل أن تتفشى.....	ع ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
٦-يصدر قرارات سليمة و سريعة، و غير متهورة.....	ع ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
٧-يدرب مساعديه و العاملين معه و يعمل على رفع كفاءتهم.....	ع ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
٨-يمكن الوثوق به، فهو يتحمل مسئولية عمله و لا يلقي بالتبعة على غيره.....	ع ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
٩-لديه طموح و رؤية مستقبلية، بخصوص عمله. و يعمل على تطوير وظيفته باستمرار ..	ع ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
١٠-لديه خبرة و معرفة فنية، فيما يتعلق بوظيفته.....	ع ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
١١-يبتكر افكارا و وسائل جديدة و مفيدة لأداء العمل.....	ع ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
١٢- الخ	الخ.....

الأمثل من الأسئلة الذي يجب أن تحتويه استمارة الاستبيان يجب أن يتراوح بين عشرين و خمسة وثلاثين سؤالا.

كما يلاحظ أن الأسئلة التي تقع في النصف الأخير من استمارة الاستبيان تكون أكثر عرضة للخطأ من الأسئلة التي تأتي في النصف الأول من الاستمارة. فعندما يتملك الإرهاق من المقترع فإنه يتوقف عن إكمال أسئلة الاستمارة أو يعطي نفس الدرجة لكل الأسئلة بغض النظر عن موضوعها.

توقيتات الاستبيان:

على القائم بعملية الاستبيان مراعاة الفترة الزمنية بين التوقيتات، وهذا لاعتبارين هامين:

أولهما، التكاليف المرتفعة المرتبطة بإجراء الاستبيانات؛ **وثانيها**، أن كثرة الاستبيانات تزعزع القيم الثقافية للمؤسسة بدلا من أن تثبتها.

تجري كثير من الشركات الاستبيانات مرة واحدة سنويا، وبعضها مرتين؛ مرة لتقييم الأداء، ومرة ثانية لتطوير الأداء. ولكن بعض الباحثين يرون أن زيادة عدد الاستبيانات إلى ثلاثة أو أربعة سنويا تؤدي إلى تطورات كبيرة في سلوكيات العاملين، ولكنها يجب ألا تتخطى هذا المعدل.

فئات المقترعين:

يرى الخبراء أن عدد المقترعين يجب ألا يتجاوز ستة أفراد من نفس الفئة، فإذا زاد العدد عن ذلك تجد المقترعين يكررون نفس الإجابات. لذا يكون من الأفضل تنويع فئات ونوعيات المقترعين بدلا من زيادة عددهم، فالأفراد من الأقسام والمستويات المختلفة يرون الأمور من زاوية مختلفة ويدلون ببيانات مختلفة، وهو ما يزيد أهمية النتائج.

نوع الاستمارة:

تختلف استمارة الاستبيان باختلاف درجة تقدم الشركة في تطبيق التغذية العكسية. فهناك شركات تكتفي بتصميم الاستمارات على الورق، بينما ترى شركات أخرى أن التليفون وسيلة أكثر ملائمة لجمع البيانات، وهناك من الشركات من يقوم بتصميم برمجيات كمبيوتر ترسل للمقترعين عبر شبكة البريد الإليكتروني أو باستخدام الشبكة الداخلية LAN ولكل وسيلة مزاياها وعيوبها، كما يلي:

١ـ الاستمارة الورقية:

مزاياها: سهلة التصميم ولا تتطلب تدريبا خاصا.

عيوبها: تتطلب قدرا أكبر من الوقت والجهد لمعالجتها. كما توفر درجة أقل من السرية لشخصية المقترع، مما يجعله يخشى من قدر الصراحة في إجاباته.

٢ـ الخانات المطبوعة:

مزاياها: لا تتطلب تدريبا خاصا للأفراد. تتميز بقلة الأخطاء. توفر بعض السرية لشخصية المقترع.

عيوبها: تتطلب قدرا أكبر من الوقت والجهد لمعالجتها. تزداد تكلفة الطباعة والأعمال الورقية المرتبطة بها.

٣ـ التليفون:

مزاياه: يصلح للتعامل مع العملاء الخارجين. لا يستدعي تدريبا يذكر.

عيوبه: لا يوفر السرية لشخصية المقترع، مما يجعل المعلومات الواردة منه غير دقيقة.

٤ـ البريد الإليكتروني:

مزاياه: السرعة في جمع البيانات ومعالجتها.

عيوبه: لا يوفر السرية لشخصية المقترع، مما يجعل المعلومات الواردة منه غير دقيقة. يستدعي إنشاء شبكة بريد إليكتروني.

٥ـ شبكة المعلومات الداخلية LAN:

مزاياها: سرعة التعامل مع البيانات. توفر عامل السرية لشخصية المقترع. تتم في أي وقت دون ارتباط بتوقيتات جمع أو توزيع الأوراق على المقترعين.

عيوبها: تتطلب إنشاء شبكة معلومات داخليةLAN.

عوامل اختيار الوسيلة المناسبة للاستبيان:

يعتمد تحديد الوسيلة الملائمة للاستبيان على عدد من العوامل، هي:

- إمكانات الشركة والأفراد وقدرتهم على التعامل مع الأوراق أو أجهزة الحاسب الآلي.

- درجة السرية المطلوبة لشخصية المشاركين، تبعا لحساسية الموضوع.

- درجة السرعة المطلوبة لمعالجة البيانات.

تهذيب المعلومات الخاطئة:

يقوم عدد من المقترعين بتشويه البيانات التي يدلون بها بقصد أو بدون قصد أو نتيجة لتحيزاتهم الشخصية. يكون لهذا التشويه في البيانات أثر كبير على التمثيل العام للنتائج في النهاية بحيث يعكس قدرا كبيرا من الخطأ، ويسبب عدم جدية المعلومات والبيانات الواردة. فماذا يتصرف القائم على عملية التغذية العكسية؟

يقوم الإحصائيون في مثل هذه الحالات بإجراء حذف متعمد للإجابات الحدية والمتطرفة، سواء السلبية أو الإيجابية. وعلى هذا يقوم الإحصائي بحذف جميع

فهرس الخلاصة

ملابس جديدة للإمبراطور: ١
مصادر التغذية العكسية = ٣٦٠ زاوية: ١
رئيسك: ٢
زملائك: ٢
مرءوسوك: ٢
العملاء: ٢
تنويع مصادر التقييم: ٢
التغذية العكسية من ٣٦٠ زاوية: ٢
١- في الأربعينيات: ٣
٢- في الخمسينيات: ٣
٣- في الستينيات: ٣
٤- في السبعينيات: ٣
٥- في الثمانينيات: ٣
أنواع التغذية العكسية: ٣
تطبيق نظم التغذية العكسية: ٤
١- أسلوب التغذية العكسية غير الناضج: ٤
٢- أسلوب التغذية العكسية المتكامل: ٤
تصميم الاستمارات والاستبيانات: ٥
تدريج الاستمارة: ٦
حجم الاستمارة: ٦
نوع الاستمارة: ٧
١- الاستمارة الورقية: ٧
٢- الخانات المطبوعة: ٧
٣- التليفون: ٧
٤- البريد الإليكتروني: ٧
٥- شبكة المعلومات الداخلية LAN: ٧
التغذية العكسية .. علم أم وهم؟ ٨

بيانات الكتاب

Title: 360° FeedBack.

Author: Marks Edwards & Ann Ewens.

Publisher: AMACOM.

Pages: 247.

ISBN: 0814403263.

Date: 1996.

الإجابات التي تجيب (صفر = ضعيف جدا) أو تلك التي تجيب (١٠= ممتاز)، وتتعامل مع بقية الإجابات فقط.

ويمكننا تشبيه هذه العملية بما يقوم به المزارع من تشذيب الأشجار والحشائش لتبدو متساوية ومتماثلة.

وهذا الأسلوب معروف في التحكيم خلال مباريات الأولمبياد، حيث يقوم الحكم باستبعاد أعلى درجة وأدنى درجة يمنحها حكام الخط للاعب، ويحسب متوسط باقي الدرجات.

التغذية العكسية .. علم أم وهم؟

تطالعنا الأدبيات الإدارية كل عقد بأحد الحلول الإدارية الجديدة، فيستبشر به المديرون المجددون ويأخذون منه ما وسعهم ثم ما يلبثوا أن يتخلوا عنه بعد فترة من الزمن.

فهل تلقى التغذية العكسية نفس المصير؟ هل تستمر لتؤسس علما جديدا أم تتقشع كلما لهثنا ورائها كالوهم أو السراب؟

لابد لنا للإجابة على هذه الأسئلة الهامة ، أولا، من استعراض نقاط القوة والضعف الخاصة بالتغذية العكسية والتي قد تجعلها جديرة بالبقاء (أو غير جديرة به) بالمقارنة بغيرها من الحلول الإدارية التي طالما خبرناها و انتقدناها:

١- التغذية العكسية عملية دورية وتاريخية: وهذا يعني أنها ليست كالهندرة تتم مرة واحدة في تاريخ الشركة أو بعد مرور فترات متباعدة.

٢- أنها تتضمن جميع المستويات التنفيذية والإدارية: فهي تركز على الأداء وليس على النتائج وحدها أو على مستوى إداري دون آخر. وهذا يعني أنها شاملة وليست جزئية.

٣- أنها تقوم بتعزيز قنوات الاتصال. وهذا يعني أنها تساير التطور في الاتصالات ويمكنها أن تستفيد من التقدم الحادث في هذا المجال.

٤- أنها تقوم على تدعيم المشاركة الإدارية. أما نقطة الضعف التي تعتري عملية التغذية العكسية فهي انها تتطلب قدرا غير بسيط من التمكن من علم الإحصاء والقدرة على تفهم المستويات المختلفة من العاملين و الاتصال بهم. ونقطة الضعف هذه هي المسئولة عن محدودية تطبيق التغذية العكسية داخل الشركات. فكثير من الشركات التي جربتها تخلت عنها لصعوبتها ولعدم تمكن المديرين منها.ولكن هذا يعني أن التغذية العكسية قد تكون جديرة بأن تصبح علما إداريا جديدا وليس مجرد وهم. فالمديرين لم يتوصلوا بعد لاكتشاف كل إمكاناتها و استنفاذ مصادرها، فالتغذية العكسية مازالت بكرا في طور الاكتشاف، ونعتقد أنها ستحتفظ ببكارتها تلك لفترة طويلة قادمة.